

## مروری بر جهت‌گیری‌های پژوهش در حوزه کارآفرینی سازمانی

تاریخ ارسال: ۹۶/۵/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۱۵

هما پیرهادی\*

علیرضا فیض‌بخش\*\*

### چکیده

کارآفرینی سازمانی یکی از موضوعاتی است که در چند دهه اخیر توجه بسیاری را به خود جلب نموده است. از آنجایی که توسعه رفتارهای کارآفرینانه، راهکاری اساسی برای رشد سازمان‌های امروزی به شمار می‌آید، مطالعه دقیق چگونگی توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است. در این راستا تحقیقات متنوعی توسط پژوهشگران مختلف به انجام رسیده است که هر کدام بخشی از پدیده کارآفرینی سازمانی را مورد مطالعه قرار داده است. این مقاله در صدد است با مروری نظام‌مند بر مهم‌ترین تحقیقات انجام شده در زمینه کارآفرینی سازمانی، جهت‌گیری‌های اصلی این تحقیقات را شناسایی نموده و مفاهیم کلیدی معرفی شده در تحقیقات پیشین را تشریح نماید. بدین منظور با تحلیلی آماری بر روی مهم‌ترین تحقیقات انجام شده در این حوزه، تحقیقات پیشین به صورت موضوعی دسته‌بندی شده‌اند. نتایج تحلیل‌های صورت گرفته نشان می‌دهد، ادبیات کارآفرینی سازمانی را بر مبنای پژوهش‌های انجام شده می‌توان به سه دسته اصلی تقسیم نمود که عبارتند از مقدمات کارآفرینی سازمانی، فرآیند کارآفرینی سازمانی و نتایج کارآفرینی سازمانی. در این مقاله هر کدام از این دسته‌ها معرفی شده و با بررسی تحقیقات شاخص مرتبط، مهم‌ترین مفاهیم کارآفرینی سازمانی تشریح شده‌اند.

**مفاهیم کلیدی:** کارآفرینی سازمانی؛ پژوهش در کارآفرینی سازمانی؛ سازمان کارآفرین؛ جهت‌گیری پژوهشی.

---

\* دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

\*\* دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

## مقدمه

محیط کسب و کار در بسیاری از صنایع امروزی توأم با رقابت شدید بین بازیگران حاضر در صحنه و نیز ظهور رقبای جدید است. همچنین تحولات سریع تکنولوژیک به عنوان ویژگی مهمی از محیط کلان بسیاری از کسب و کارها به شمار می‌آید. در چنین شرایطی بنگاه‌هایی که انعطاف‌پذیری استراتژیک<sup>۱</sup> نداشته باشند و نتوانند با ارایه محصولات و خدمات نوآورانه، نیازهای جدید مشتریان را برآورده سازند، امکان بقا در عرصه رقابت و یا رشد بیشتر را نخواهند یافت (Hughes & Mustafa, 2016). از این رو توسعه کارآفرینی سازمانی، عاملی کلیدی برای موفقیت بلندمدت سازمان‌ها محسوب می‌شود (Kuratko & Audretsch, 2013). کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان (Hughes & Mustafa, 2016) با هدف افزایش سودآوری، نوسازی استراتژیک<sup>۲</sup>، پرورش نوآوری، کسب دانش جهت حفظ درآمدهای آینده و موفقیت در سطح بین‌المللی انجام می‌شود (Kuratko & Audretsch, 2013). کارآفرینی سازمانی به بنگاه کمک می‌کند تا فرصت‌های جدید را تشخیص داده و از آنها بهره‌برداری نماید (Baruah & Ward, 2015). با توجه به افزایش تحولات محیطی، توجه به کارآفرینی سازمانی در سالیان اخیر بیشتر شده است، زیرا امروزه بسیاری از بنگاه‌ها، برای بقا و موفقیت ناگزیرند به سمت توسعه کارآفرینی سازمانی گام بردارند (Kuratko & Audretsch, 2013). از این رو حجم تحقیقات علمی درباره چگونگی توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها نیز با افزایش مواجهه بوده است. به عنوان مثال گروهی از محققان به دنبال شناسایی عوامل برون‌سازمانی که نیاز سازمان به کارآفرینی را افزایش می‌دهد، بوده‌اند (مانند Fernandes, Ferreira & Raposo, 2013; Hughes & Mustafa, 2016; Lichtenthaler, Fayolle, Basso & Bouchard, 2010; 2012) و گروهی دیگر عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر افزایش رفتارهای کارآفرینانه را مورد مطالعه قرار داده‌اند (Behrens & Patzelt, 2016; Gast, Werner & Kraus, 2017; Peris-Ortiz, 2009; Withers, Drnevich & Marino, 2011). تنوع تحقیقاتی که در دهه‌های اخیر در حوزه کارآفرینی سازمانی به انجام رسیده است، مرور و جمع‌بندی مهم‌ترین یافته‌های این تحقیقات را ضروری می‌سازد.

مقاله حاضر درصدد است مطابق مرور نظام‌مند (Systematic Review) معرفی شده توسط ترنفلد، دنیر و اسمارت<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) مروری جامع بر مهم‌ترین پژوهش‌های انجام

شده در کارآفرینی سازمانی داشته باشد تا اولاً مهم‌ترین جهت‌گیری‌های پژوهشی کارآفرینی سازمانی معرفی شود و ثانیاً مهم‌ترین مفاهیم مرتبط با آن‌ها تشریح گردد به گونه‌ای که امکان آشنایی با سیر توسعه پژوهش‌ها و مفاهیم کارآفرینی سازمانی فراهم گردد. در ابتدای مقاله ضمن بیان روش انجام مطالعه، اصلی‌ترین جهت‌گیری‌های پژوهشی کارآفرینی سازمانی معرفی شده‌اند. در ادامه با بیان نتایج تحقیقات و مطالعات پیشین، مفاهیم مرتبط با هر کدام از جهت‌گیری‌ها تشریح شده‌اند. در خاتمه مقاله نیز جمع‌بندی از سیر توسعه مفاهیم در هر کدام از جهت‌گیری‌های پژوهشی ارائه شده و پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی مطرح شده است. بدین ترتیب مطالعه این مقاله می‌تواند ضمن ایجاد آشنایی مناسب نسبت به مفاهیم، موضوعات و دستاوردهای پژوهشی، امکان شناسایی زمینه‌های پژوهشی آتی را برای محققان فراهم سازد و به پژوهشگران کمک کند تا زمینه‌های پژوهشی مناسبی را انتخاب نمایند.

### شناسایی جهت‌گیری‌های پژوهشی کارآفرینی سازمانی

شناسایی مهم‌ترین جهت‌گیری‌های پژوهشی در کارآفرینی سازمانی مستلزم بررسی مطالعات کلیدی انجام شده در این حوزه است. بدین منظور ضروری است مقالات منتشر شده در مجلات معتبر کارآفرینی مورد بررسی قرار گیرند. در گام اول، معتبرترین مجلات کارآفرینی برگزیده شدند (جدول ۱). برای انتخاب این مجلات، لیست انجمن مدارس کسب و کار<sup>۴</sup> (ABS) در سال ۲۰۱۵<sup>۵</sup> را بررسی نمودیم. در این لیست نام تمامی مجلات معتبر در حوزه‌های مختلف علوم وجود دارند و امتیاز هر مجله بین ۱ الی ۴ مشخص شده است. از بین مجلات ABS در حوزه کارآفرینی مجلاتی که امتیاز آن‌ها ۳ و ۴ بود را انتخاب کرده و سپس نام آن‌ها را در لیست ISI چک نمودیم غیر از مجله Journal of Small Business Management همگی در لیست ISI سال ۲۰۱۵ وجود داشتند. جهت بررسی بیشتر اعتبار این مجلات از سایت رتبه‌بندی مجلات علمی<sup>۶</sup> (SJR) هم استفاده کرده و نمره SJR هر مجله را استخراج نمودیم. امتیاز این مجلات در رتبه‌بندی‌های مختلف در جدول شماره ۱ قابل ملاحظه است. از این رو بررسی این مجلات برای این تحقیق مناسب خواهد بود. در ادامه با مراجعه به پایگاه‌های داده علمی که این مجلات در آنها فهرست می‌شوند، مقالات مرتبط با کارآفرینی سازمانی جستجو شدند.

واژه‌های کلیدی در انجام این جستجو عبارت‌های "کارآفرینی سازمانی"<sup>۷</sup>، "کارآفرینی درون سازمانی"<sup>۸</sup> و "خطرپذیری سازمانی"<sup>۹</sup> بوده‌اند. بدین ترتیب مقالاتی که در هر جای متن، شامل هر کدام از واژه‌های فوق بودند، گردآوری شدند. با بررسی این مقالات، تعداد 330 مقاله به دست آمد که از سال ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۶ در مجلات مورد نظر منتشر شده‌اند. در ادامه برای ذخیره و پردازش این مقالات از نرم‌افزار زوترو<sup>۱۰</sup> کمک گرفته شد. پس از وارد کردن تمامی مقالات به این نرم‌افزار، مجموعه مقالات بر مبنای موضوع و محتوا، دسته‌بندی شدند. به منظور افزایش روایی، این فرایند به صورت مجزا توسط دو محقق متفاوت به انجام رسیده و سپس با بحث و تبادل نظر، تفاوت‌های موجود مرتفع شده و دسته‌بندی نهایی تهیه گردید.

جدول ۱: مجلات مورد بررسی در شناسایی مقالات کارآفرینی سازمانی

نام مجله	ABS 2015	SJR 2015
Journal of Business Venturing	4	Q1
Entrepreneurship: Theory & Practice	4	Q1
Entrepreneurship & Regional Development	3	
Journal of Small Business Management	3	
Strategic Entrepreneurship Journal	4	Q1
International Small Business Journal	3	
Small Business Economics	3	

تهیه و تدوین: نویسندگان

### معرفی جهت‌گیری‌های پژوهشی

با توجه به موضوع مقالات و بر مبنای منطق فرآیندی، مجموعه مقالات شناسایی شده در سه دسته اصلی (۱) مقدمات<sup>۱۱</sup> کارآفرینی سازمانی، (۲) فرآیند کارآفرینی سازمانی، (۳) دستاورد<sup>۱۲</sup> کارآفرینی سازمانی قرار داده شده‌اند. به منظور درک بهتر زمینه‌های پژوهشی، سعی شده تا حد امکان، هر دسته به دسته‌های جزئی‌تری نیز شکسته شود. با بررسی بیشتر دریافتیم که این مقالات دارای سطح تحلیل متفاوتی هستند. لذا بر اساس سطح تحلیل، مقالات در سه سطح فرد (سطح خرد)، سازمان (سطح میانی) و محیط بیرونی (سطح کلان) دسته‌بندی شده‌اند. بدین ترتیب مقدمات کارآفرینی سازمانی بر

اساس سطح تحلیل، به سه دسته فرعی عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی تقسیم شده، فرآیند کارآفرینی سازمانی با در نظر داشتن منطق فرآیندی و سطح تحلیل، به پنج بخش گرایش کارآفرینانه (در سطح سازمان)، تشخیص فرصت (در سطح فرد)، معماری سازمان کارآفرین (در سطح فرد و سازمان)، پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی (در سطح سازمان) و سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی (در سطح سازمان) و دسته نتایج کارآفرینی سازمانی نیز با توجه به سطح تحلیل به دو دسته فرعی نتایج سازمانی و نتایج محیطی تقسیم شده است که هر کدام دارای زیرشاخه‌هایی نیز هستند.

جدول ۲: جهت‌گیری‌های پژوهشی کارآفرینی سازمانی

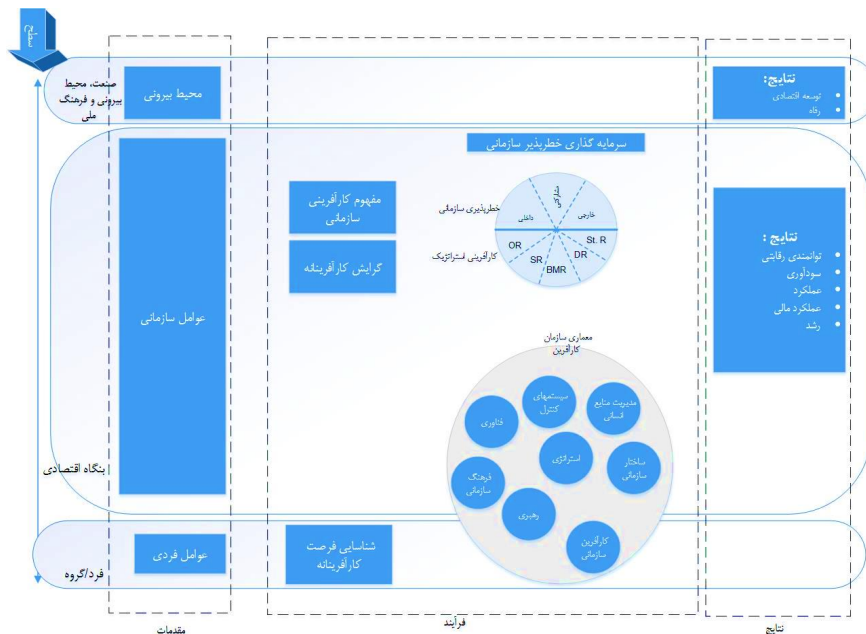
تعداد مقالات	دسته اصلی	تعداد مقالات دسته اصلی	دسته فرعی	دسته فرعی
۲۳	مقدمات کارآفرینی سازمانی	۳۶	-	عوامل محیطی
۱۱			-	عوامل سازمانی
۵			-	عوامل فردی
۸۱	فرآیند کارآفرینی سازمانی	۲۴۹	-	گرایش کارآفرینانه (تمایل به کارآفرینی در سازمان)
۱۱			-	مفهوم کارآفرینی سازمانی
۲۳			-	شناسایی فرصت کارآفرینانه
۲۳			رهبری	معماری سازمان کارآفرین
۹			کارآفرین سازمانی	
۸			ساختار سازمانی	
۵			فرهنگ سازمانی	
۱۶			مدیریت منابع انسانی	
۲			سیستم‌های کنترل	
۵			استراتژی	
۱			فناوری	
۳۸			خطرپذیری سازمانی	پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی
۱۶			کارآفرینی استراتژیک	
۲۴			-	سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی
۱۲	-	نتایج سازمانی		
۲	-	نتایج محیطی		

تهیه و تدوین: نویسندگان

از مجموع ۳۳۰ مقاله به دست آمده، ۳۶ مقاله مربوط به مقدمات کارآفرینی سازمانی،

۲۴۹ مقاله درباره فرآیند کارآفرینی سازمانی و ۱۴ مقاله پیرامون دستاوردهای کارآفرینی سازمانی است. تعداد مقالات در هر کدام از این دسته‌ها و زیرشاخه‌های مربوط به آن‌ها در جدول ۲ آمده است. شایان ذکر است تعداد اندکی از مقالات به علت تعدد موضوعاتی که داشته‌اند در بیش از یک دسته قرار گرفته‌اند. به علاوه تعداد دیگری از مقالات هم هستند (۴۲ مقاله) که با توجه به موضوع، امکان قرار دادن آن‌ها در هیچ کدام از سه دسته اصلی فوق وجود نداشت. به عنوان مثال مقاله وزیکیس، بروتون، پرساد و مریکاس<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۹) در پژوهش خود با ایجاد پیوند بین کارآفرینی سازمانی و نظریه‌های مدیریت مالی، روش جدیدی را برای سنجش عملکرد کارآفرینانه ارائه نموده‌اند. بخش دیگری از این مقالات نیز به مطالعه موردی شرکت‌ها پرداخته‌اند. به عنوان مثال فینکل<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۲) رویکرد کارآفرینی سازمانی را در شرکت گوگل مورد مطالعه قرار داده است.

برای درک بهتر جهت‌گیری‌های پژوهشی کارآفرینی سازمانی می‌توان مدل پیشنهادی ارائه شده در شکل شماره ۱ را به عنوان چارچوب جهت‌گیری‌های پژوهشی کارآفرینی سازمانی در نظر گرفت.



شکل ۱: چارچوب جهت‌گیری‌های پژوهشی کارآفرینی سازمانی، تهیه و تدوین: نویسندگان

با این وصف در ادامه هر کدام از جهت‌گیری‌های اصلی پژوهشی تشریح می‌شوند. بدین منظور با اشاره به تحقیقات شاخص صورت گرفته در هر دسته و نیز به کمک سایر تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است، سیر توسعه مفاهیم بنیادین کارآفرینی سازمانی توضیح داده می‌شود.

### مقدمات کارآفرینی سازمانی

دسته اول مقالات، متمرکز بر شناسایی مقدمات کارآفرینی سازمانی است. سؤال اصلی این تحقیقات این بوده است که چه عواملی سبب افزایش تمایل شرکت‌ها به کارآفرینی سازمانی می‌شود؟ از آنجایی که تشخیص سریع محرک به سازمان کمک می‌کند تا به سرعت نیاز به کارآفرینی سازمانی را درک نموده و در جهت آن حرکت نماید ( Ireland, Kuratko, Morris, 2006) انجام چنین تحقیقاتی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. به گونه‌ای که ۳۶ مقاله از مجموعه مقالات برجسته شناسایی شده در این تحقیق، به موضوع مقدمات کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند. البته باید توجه داشت که این محرک‌ها همگی در یک سطح نیستند. یعنی برخی مقالات (۲۳ مقاله) به عواملی که خارج از سازمان به عنوان محرک کارآفرینی سازمانی عمل می‌کنند، پرداخته‌اند. تعداد ۱۱ مقاله به عوامل درون سازمانی و در سطح سازمان توجه نموده‌اند و ۵ مقاله نیز به عوامل فردی توجه کرده‌اند.

بر مبنای تئوری اقتضای محیطی<sup>۱۵</sup> سازمان‌هایی که به دنبال موفقیت هستند می-بایست خود را با محیط بیرونی تطبیق دهند (Tsai & Yang, 2014). به عنوان مثال هر چه محیط پویاتر و خصمانه‌تر<sup>۱۶</sup> باشد، بنگاه‌ها بیشتر به سمت استراتژی کارآفرینانه حرکت خواهند نمود و در محیط پویا عملکرد کارآفرینی بهتری نیز خواهند داشت (Guth & Ginsberg, 1990). تسای و یانگ<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۴) بیان می‌کنند هنگامی که سطح آشفستگی تکنولوژیک بالا باشد یعنی زمان و نحوه تغییرات تکنولوژی قابل پیش‌بینی نباشد، بنگاه‌ها برای داشتن عملکرد بهتر به پذیرش ایده‌ها و اطلاعات جدید نیاز دارند. از سوی دیگر ساختارهای رقابتی صنعت و فناوری بر ایجاد فرصت برای توسعه محصولات جدید تاثیر می‌گذارد (Lichtenthaler, 2012). بنابراین بنگاه‌ها در پاسخ به

محیط خارجی خود دست به نوآوری یا خلق کسب و کارهای جدید می‌زنند تا با ارایه ترکیبات جدید به برتری دست یابند (Guth & Ginsberg, 1990). زهرا و کاوین<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۵) نیز عوامل محیطی همچون پویایی (عدم ثبات بازار بنگاه به دلیل تحولات فراوان)، خصومت<sup>۱۹</sup> (تهدید در برابر انجام مأموریت بنگاه در نتیجه رقابت شدید)، و ناهمگنی<sup>۲۰</sup> (توسعه بازار که منجر به ایجاد تقاضاهای جدید برای محصولات بنگاه می‌شود) را در تشدید نیاز به رفتارهای کارآفرینانه مؤثر می‌دانند.

تاثیر عوامل محیطی بر کارآفرینی به عوامل مربوط به بازار، صنعت یا تکنولوژی محدود نمی‌شود. تحقیقات در سال‌های اخیر نشان داده‌اند عوامل زمینه‌ای دیگری مانند فرهنگ ملی (Nissan, Galindo & Picazo, 2012) و محیط نهادی (Díaz-Casero, 2012) نیز بر توسعه کارآفرینی در سامان‌ها مؤثر است. در کنار محیط بیرونی برخی محققین بر شرایط درونی سازمان‌ها توجه کرده‌اند و آن‌را در شکل‌گیری اقدامات کارآفرینانه مؤثر می‌دانند (Hughes & Mustafa, 2016). زهرا (۱۹۹۱) نشان می‌دهد که استراتژی مبتنی بر رشد با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت دارد و فرهنگ سازمانی که در آن ارزش‌ها نسبت به کارمندان و رقبا به صورت شفاف تعیین شده باشد مشوق کارآفرینی سازمانی است. علاوه بر این ویژگی‌ها، شیوه مدیریت مشارکتی، ریسک‌پذیر و پیش‌دستانه (Martínez-Román & Romero, 2013)، حمایت مدیر ارشد سازمان از نوآوری، آزادی عمل کارکنان، سیستم پاداش‌دهی، در اختیار داشتن زمان جهت پرداختن به ایده‌های شخصی، شرایط مرزبندی سازمانی (Kuratko, Hornsby & Covin, 2014)، نیز بر میزان نوآوری در بنگاه‌های اقتصادی تاثیرگذار است. البته مطالعه هوگز و مصطفا<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که هر کدام از این عوامل در شرایط مختلف اثرگذاری متفاوتی دارند.

محرک‌های کارآفرینی سازمانی در سطح فردی نیز مورد بررسی قرار گرفته‌اند. چرا که شناخت محرک‌های سطح فرد به سیاست‌گذاران در سازمان برای گرفتن تصمیم بهتر در عرصه کارآفرینی کمک می‌کند (Tiessen, 1997). در این دسته نقش کارآفرین و ویژگی‌های شخصی او نظیر سن، تحصیلات، انگیزه و اعتماد به نفس بر میزان نوآوری مورد پژوهش قرار گرفته است (Martínez-Román & Romero, 2013).



## فرایند کارآفرینی سازمانی

بخش مهمی از تحقیقات درباره کارآفرینی سازمانی متمرکز بر فرایند شکل‌گیری آن است. به نوعی که ۲۴۹ مقاله از مجموعه مورد مطالعه در این دسته قرار گرفته‌اند.

### گرایش کارآفرینانه (تمایل به کارآفرینی در سازمان)

پس از اینکه عوامل محیطی، سازمانی یا فردی بنگاهی را به سمت نوآوری سوق دادند و ضرورت کارآفرینی سازمانی برای تصمیم‌گیرندگان مشخص شد، سازمان تصمیم می‌گیرد که در اتخاذ راهبردهای اصلی خود به کارآفرینی توجه نماید. میلر و فریسن<sup>۲۲</sup> (۱۹۸۳) اولین پژوهشگرانی بودند که بر نقش کارآفرینی در جهت‌گیری استراتژیک سازمان تاکید کردند. به بیان آن‌ها، سازمان‌ها می‌توانند در تدوین استراتژی خود، رویکردی استراتژیک به کارآفرینی و توسعه آن در سازمان داشته باشند. در تکمیل کار میلر و فریسن، کاوین و اسلوین<sup>۲۳</sup> در سال‌های ۱۹۸۶ و ۱۹۹۱ این رویکرد را توسعه داده و عنوان حالت کارآفرینانه<sup>۲۴</sup> را برای آن برگزیدند. آنان سه بعد اصلی برای این مفهوم برشمردند که بعدها بسیار فراگیر شد: ریسک‌پذیری<sup>۲۵</sup>، نوآور بودن<sup>۲۶</sup>، و پیشگام<sup>۲۷</sup> بودن. لامپکین و دس نیز در تداوم توسعه این مفهوم، در سال ۱۹۹۶ دو بعد دیگر به سه بعد پیشین افزودند و مفهوم گرایش کارآفرینانه<sup>۲۸</sup> را پایه‌گذاری نمودند. دو بعد افزوده شده عبارتند از: استقلال<sup>۲۹</sup> و روحیه رقابت‌جویی<sup>۳۰</sup>. بدین ترتیب بنا به تعریف لامپکین و دس<sup>۳۱</sup> (۱۹۹۶) گرایش کارآفرینی از پنج بعد زیر تشکیل شده است:

- استقلال: به معنی آزادی عمل برای تصمیم‌گیری است. استقلال می‌تواند فردی یا درون‌سازمانی تعریف شود. در استقلال فردی، فرد تمایل و توانایی خودجهت‌ده بودن برای دنبال کردن فرصتی را دارد و در استقلال درون‌سازمانی فرد خارج از محدودیت‌های سازمانی، آزادانه عمل می‌کند.
- نوآور بودن: نوآور بودن نشان‌دهنده تمایل یک بنگاه برای درگیر شدن و حمایت کردن از ایده‌های جدید و فرایندهای خلاقانه است و توسعه محصول، فناوری و روتین‌های سازمانی جدید را تسهیل می‌نماید (Kreiser, Marino, Kuratko & Weaver, 2013)
- ریسک‌پذیری: ریسک در بستر استراتژی به معنای مخاطره در ناشناخته‌ها، یا

تخصیص سهم قابل توجهی از دارایی‌ها به انجام فعالیت‌هایی مخاطره‌آمیز است. ریسک‌پذیری بدین معناست که سازمان متمایل به این باشد که فعالیت‌هایی مخاطره‌آمیز را با علم احتمال منطقی مواجه شدن با شکست به انجام رساند (Wolfe & Shepherd, 2015).

- پیشگام بودن: به معنای اول بودن و پیشتاز بودن در ارائه محصول یا فناوری جدید و حضور در بازارهای جدید است ( Altinay, Madanoglu, Vita, Arasli & Ekinci, 2016).

- روحیه رقابت‌جویی: در بازار رقابتی فعلی، برای بقا و موفقیت شرکت، تهاجمی بودن در فضای رقابت بسیار ضروری است. رقابت‌جویی یک شرکت با سرعت پاسخگویی آن به بازار و همچنین به تمایل شرکت در استفاده از روش‌های غیرمعمول رقابت نیز برمی‌گردد (Wolfe & Shepherd, 2015).

با معرفی مفهوم گرایش کارآفرینانه، تحقیقات متعددی به دنبال شناسایی نحوه اثرگذاری گرایش کارآفرینانه بوده‌اند. ۸۱ مقاله از مقالات برجسته شناسایی شده در این تحقیق نیز به موضوع گرایش کارآفرینانه پرداخته‌اند. با مراجعه به مجموعه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است مشاهده می‌شود که دسته‌ای از تحقیقات بر مطالعه ساز و کارهای تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمان متمرکز بوده‌اند. مقاله وانگ<sup>۳۲</sup> (۲۰۰۸) از جمله این تحقیقات است. وانگ در تحقیق خود نشان داده است که یادگیری سازمانی به عنوان متغیر میانجی بر رابطه گرایش کارآفرینانه با عملکرد سازمان تأثیرگذار است. تعدد مقالاتی که اثر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمان را سنجیده‌اند سبب شد راج، ویکلاند، لامپکین و فرس<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۹)، با انجام یک فراتحلیل، به بررسی نتایج تحقیقات پیشین پردازند. نتیجه کار آنان بیانگر آن است که افزایش گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمان تأثیر مثبتی دارد. به بیان دیگر سازمان‌هایی با گرایش کارآفرینانه بیشتر توانسته‌اند به عملکرد بهتری دست یابند (Rauch et al., 2009). برخی محققان در تحقیقات رویکرد جدیدتری به این سازه داشته‌اند و ادعا کرده‌اند تمایل به کارآفرینی در سازمان از مدیر ارشد آغاز می‌شود یا به عبارت بهتر تمایل به کارآفرینی در بالاترین مقام سازمان منجر به خلق ارزش می‌گردد (Wincent, Thorgren & Anokhin, 2016).

### مفهوم کارآفرینی سازمانی

با مروری بر مقالات مرتبط با مفهوم کارآفرینی سازمانی (۱۱ مقاله) به روشنی می‌توان دریافت که در گذر زمان این مفهوم دستخوش تحولاتی بوده است. به منظور آشنایی با این تحولات، به صورت مختصر سیر تحول مفهوم کارآفرینی سازمانی ارائه می‌شود. در دهه ۱۹۸۰ محققان، کارآفرینی سازمانی را رفتارهای کارآفرینانه‌ای می‌دانستند که با بهره‌مندی از حمایت‌های سازمانی و کسب منابع مورد نیاز، به دنبال دستیابی به نتایج نوآورانه است (Burgelman, 1984; Pinchott, 1985). برگلمن کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرایند "توسعه قلمرو شایستگی‌ها و مجموعه فرصت‌های مورد استفاده بنگاه از طریق ارائه ترکیبات جدیدی از منابع سازمانی" تعریف می‌نماید (Burgelman, 1984). در دهه ۱۹۹۰ کانون توجه محققان این حوزه بر تفسیر کارآفرینی سازمانی به عنوان عامل ارتقاء توان شرکت در توسعه مهارت‌های نوآورانه قرار گرفت (Kuratko & Audretsch, 2013). بدین ترتیب تعریف جامع‌تری از کارآفرینی سازمانی ارائه شد. گوث و گینسبرگ<sup>۳۴</sup> (۱۹۹۰) کارآفرینی سازمانی را متشکل از دو پدیده دانستند: سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی، و تحول سازمان از طریق نوسازی استراتژیک (Kuratko, Hornsby & Hayton, 2015). در این تعریف، نوسازی استراتژیک به فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی گفته می‌شود که به تغییری اساسی در کسب و کار سازمان و یا استراتژی یا ساختار بنگاه تبدیل شود. کاوین و مایلز<sup>۳۵</sup> (۱۹۹۹) نیز در تعریف خود چهار نوع از کارآفرینی سازمانی را مطرح نموده‌اند. آنان معتقدند کارآفرینی سازمانی به یکی از این چهار نوع رقم می‌خورد: نوسازی استراتژیک: چنانچه نوآوری در سازمان جهت دستیابی به مزیت رقابتی در استراتژی‌های سازمان ایجاد شود نوسازی استراتژیک رخ داده است (Corbett, Covin, O'Connor & Tucci, 2013). در این حالت سازمان به دنبال باز تعریف رابطه‌اش با بازار یا رقبا از طریق تغییر اساسی شیوه رقابت است (Covin & Miles, 1999). تجدید حیات مداوم<sup>۳۶</sup>: این مورد به پدیده کارآفرینانه‌ای اشاره دارد که در آن سازمان به صورت مداوم محصولات و خدمات جدیدی به بازار عرضه می‌کند و به بازارهای جدیدی وارد می‌شود (Covin & Miles, 1999). در این حالت، بنگاه مرتباً در حال پیگیری فرصت‌های کارآفرینانه است (Kuratko & Audretsch, 2009).

بازتعریف دامنه<sup>۳۷</sup>: این نوع از کارآفرینی استراتژیک به معنی آنست که بنگاه به صورت پیشگامانه‌ای محدوده محصول-بازار جدیدی را خلق می‌نماید که دیگران آن را تشخیص نداده و از آن استفاده نکرده‌اند (Covin & Miles, 1999). در بازتعریف دامنه شرکت به سمت بازارهای غیرمتراکم (اشباع نشده) یا اقیانوس آبی<sup>۳۸</sup> حرکت می‌کند. این محدوده محصول-بازار جدید می‌تواند مرزهای صنعت فعلی را تغییر دهد یا صنعت جدیدی ایجاد کند و معمولاً منجر به معرفی گروه محصولات جدیدی می‌شود که مصرف‌کننده آن‌ها را به عنوان کالاهای جانشین می‌پذیرد. (Kuratko & Audretsch, 2009).

جوان‌سازی سازمانی<sup>۳۹</sup>: سازمان در این نوع کارآفرینی استراتژیک به دنبال توسعه یا پایدار کردن برتری خود نسبت به رقبا از طریق تغییر فرآیندهای داخلی، ساختار سازمانی یا توانمندی‌هایش می‌باشد (Covin & Miles, 1999). در این نوع از کارآفرینی استراتژیک تمرکز فعالیت‌های نوآورانه بر ویژگی اصلی یا مجموعه‌ای از ویژگی‌های مرتبط با عملیات داخلی بنگاه است. هدف از این تلاش‌ها ایجاد بستر عالی‌تری برای پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمان است. (Morris, Kuratko & Covin, 2010; Corbett et al., 2013).

شارما و کریسمن<sup>۴۰</sup> (۱۹۹۹) از منظری دیگر اینگونه پیشنهاد نمودند که کارآفرینی سازمانی فرایندی است که از طریق آن یک فرد یا گروهی از افراد درون یک سازمان، کسب و کار جدیدی را خلق کنند و یا موجب نوسازی و یا نوآوری در سازمان شوند. بنابراین به اعتقاد آنان کارآفرینی سازمانی متشکل از سه فعالیت زیر است که البته ممکن است با یکدیگر در ارتباط باشند: (۱) سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی، (۲) تحول شرکت فعلی از طریق نوسازی استراتژیک، (۳) نوآوری (Samei & Feyzbakhsh, 2015).

مفهوم کارآفرینی سازمانی در سیر تکامل خود در دهه اول قرن بیست و یکم به تلاش‌های شرکت برای کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق رشد سودآوری تکیه دارد (Kuratko & Audretsch, 2013). کربت<sup>۴۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) معتقدند کارآفرینی سازمانی به دو شکل در سازمان انجام می‌شود: خطرپذیری سازمانی، و کارآفرینی استراتژیک<sup>۴۲</sup>. خطرپذیری سازمانی مطابق با تعاریف پیشین در ادبیات، به راه‌اندازی کسب و کارهای جدید چه داخلی و چه خارجی اشاره دارد. از طرف دیگر، کارآفرینی استراتژیک در برگیرنده تمامی فعالیت‌های مربوط به نوآوری و نوسازی استراتژیک

سازمانی است که با رویکردی کارآفرینانه به دنبال خلق مزیت رقابتی برای سازمان هستند. به بیانی دقیق‌تر کارآفرینی استراتژیک به معنای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، همزمان با ایجاد و تقویت مزیت رقابتی بوده و شامل نوسازی استراتژیک، نوآوری مستمر، باز تعریف قلمرو، جوان‌سازی سازمانی و نوسازی مدل کسب و کار<sup>۴۳</sup> است (Morris et al., 2010). در رویکردی شبیه به موریس<sup>۴۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، بارا و وارد<sup>۴۵</sup> (۲۰۱۵) معتقدند کلمه کارآفرینی درون سازمانی توصیف‌کننده فعالیت‌های مربوط به نوآوری است که درون یک سازمان انجام می‌شود و از طریق آن کارمندان فرصت‌های متفاوتی را پیگیری می‌کنند و اقدامات جدیدی انجام می‌دهند.

همانطور که مشاهده می‌شود مفهوم کارآفرینی سازمانی در سیر توسعه قرار داشته و در گذر زمان تکمیل شده است. از این روست که محققان در سال‌های گذشته به تناوب دست به نگارش مقالاتی زده‌اند که در آنها ضمن جمع‌بندی مفهوم‌سازی‌های پیشین از کارآفرینی سازمانی، درکی جدید از این مفهوم ارائه نموده‌اند (مانند Sharma & Chrisman, 1999; Covin & Miles, 1999; Ireland, Covin & Kuratko, 2009).

### شناسایی فرصت کارآفرینانه

با دقت در تعاریف گفته شده برای کارآفرینی سازمانی می‌توان دریافت که شناسایی فرصت، قلب کارآفرینی است (Tang, Kacmar & Busenitz, 2012) و برای تحقق کارآفرینی لازم است تا فرد کارآفرین فرصتی را شناسایی کرده و آن را پیگیری نماید. شین و ونکاترمن<sup>۴۶</sup> (۲۰۰۰) معتقدند دو دسته عامل در احتمال تشخیص فرصت‌ها تاثیرگذارند. ۱) داشتن اطلاعات قبلی لازم برای تشخیص فرصت و ۲) توانایی شناختی لازم جهت ارزش‌گذاری آن. عامل اول زمینه‌سازی کشف فرصت‌ها بوده و عامل دوم زمینه‌ساز ارزیابی دقیق و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه است. البته ما و هوانگ<sup>۴۷</sup> (۲۰۱۶) معتقدند فرصت‌های کارآفرینانه از شناخت و رفتارهای کارآفرینان، هنگام تعامل با سایر افراد سازمان هم بدست می‌آید، لذا نه تنها دانش فردی کارآفرین بلکه دانش جمعی سازمان هم در کشف فرصت‌های کارآفرینانه تاثیر دارد. از این رو در چارچوب پیشنهادی بین عوامل سازمانی و عوامل فردی و شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه خطی ترسیم شده است.

با مروری بر مقالات برجسته این حوزه مشخص می‌شود که ۲۳ مقاله به مطالعه فرایند کشف یا تشخیص فرصت‌ها پرداخته‌اند.

### معماری سازمان کارآفرین

جو سازمان بر رفتارهای کارکنان تاثیرگذار است و اقدامات کارآفرینانه نیز از این قاعده مستثنی نیست. برای تشویق کارکنان به نوآوری جو سازمان باید نوآورانه باشد (Kang, Matusik, Kim & Phillips, 2016). بخش قابل توجهی از مقالات حوزه کارآفرینی سازمانی (۶۲ مقاله) نیز به مجموعه عواملی در سازمان پرداخته‌اند که به ایجاد بستر مناسب برای توسعه رفتارهای کارآفرینانه کمک می‌نماید. در همین راستا، سازمان باید بتواند قابلیت‌های گوناگون موردنیاز برای اجرای کارآفرینی سازمانی را تأمین نماید. برخی از این قابلیت‌ها در سطح سازمان است. مانند اتخاذ استراتژی (Ireland et al., 2009)، وجود ساختار مناسب سازمانی (Parrish, 2010)، فرهنگ سازمانی مناسب (Kang et al., 2016)، مدیریت خاص منابع انسانی (Byrne, Delmar, Fayolle & Lamine, 2016)، سیستم‌های کنترل (Courpasson, Dany & Martí, 2016) و تکنولوژی مناسب برای کارآفرینی سازمانی و برخی نیز در سطح فرد است مانند داشتن کارآفرین سازمانی. علاوه بر عوامل یاد شده رهبری سازمان نیز نقش موثری در اجرای کارآفرینی سازمانی دارد. البته باید توجه داشت که درباره رهبری برخی ویژگی‌های فردی به شخص رهبر یا مدیر سازمان مربوط می‌شود و برخی دیگر مرتبط با چگونگی ساختار رهبری است که در واقع به موضوعی در سطح سازمان اشاره می‌نماید. از همین رو در مدل ذکر شده دایره مربوط به رهبری طوری کشیده شده که بخشی از آن در سطح سازمان باشد و بخشی در سطح فرد.

### رهبری

از آنجایی که مدیران ارشد سازمان‌ها از اختیارات لازم برای تعیین جهت‌گیری‌های اصلی سازمان برخوردار هستند، نقش کلیدی را در توسعه رفتارهای کارآفرینانه ایفا می‌کنند (Boling, Piepe, & Covin, 2016; Keil, Maula & Syrigos, 2015; Strese, Keller, Flatten & Brettel, 2016). ۲۳ مقاله برجسته‌ای که در این زمینه به انجام رسیده است نیز با عنایت به نقش کلیدی مدیران ارشد، عمدتاً به بررسی ارتباط سبک رهبری با توسعه

کارآفرینی سازمانی، تأثیر ویژگی‌های شخصیتی مدیر ارشد سازمان و یا توانمندی‌های او بر کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند. نتایج تحقیقات این حوزه نشان می‌دهد پشتیبانی مدیریت از کارآفرینی عاملی بنیادین در توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان است (Boling et al., 2016) و رهبری کارآفرینانه سبک خاصی از رهبری است که می‌تواند در سازمان‌هایی با هر اندازه، نوع یا سن وجود داشته باشد (Renko, El Tarabishy, Carsrud, & Brännback, 2015). به اعتقاد رنکو<sup>۴۸</sup> و همکاران (۲۰۱۵) رهبران کارآفرین در اقدامات فرصت محور درگیر می‌شوند و بر زیردستان خود تأثیر می‌گذارند تا رفتارهای کارآفرینانه را دنبال کنند. (Kuratko, Montagno & Hornsby, 1990). برخی از موضوعاتی که نشان‌دهنده پشتیبانی مدیریت است، استفاده سریع از ایده‌های کارکنان، شناسایی صاحبان و حامیان ایده، حمایت از پروژه‌های کوچک آزمایشی، و تأمین مالی پروژه‌ها می‌باشند (Kuratko et al., 1990).

علاوه بر مدیر ارشد سازمان مدیران عملیاتی نیز نقش مهمی در توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان دارند. پیرس، کرامر و رابینز<sup>۴۹</sup> (۱۹۹۷) و کانتر<sup>۵۰</sup> (۱۹۸۵) وظیفه مدیران میانی را حمایت از تلاش کارمندان زیردست در جهت کارآفرینی و یاری نمودن آنها در به ثمر رساندن ایده‌های نوآورانه می‌دانند. به عبارت دیگر، مدیران میانی نمایندگان تغییر و مشوق‌های نوآوری سازمان هستند. آنها باید از نوآوری حمایت کنند و فرصت‌های کارآفرینانه را تأیید و اصلاح نمایند (Kanter, 1985). علاوه بر نقش حمایتی، مدیران میانی باید در جهت تأمین منابع لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌ها نیز ایفای نقش نمایند و پیگیری‌های لازم جهت شناسایی، کسب، و در اختیار گذاردن منابع لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌ها را به انجام رسانند (Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005). به علاوه به گفته کوراتکو<sup>۵۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) مدیران میانی نقش اصلاح‌کننده را نیز دارند. به عبارت دیگر مدیران میانی باید بتوانند ایده‌های کارآفرینانه مطرح شده توسط افراد را متناسب با سازمان طراحی و ارایه نمایند. چرا که آنها از شناخت بیشتری نسبت به سازمان و توانمندی‌ها و منابع برخوردارند (Kuratko et al., 2005).

### کارآفرین سازمانی

از بین عوامل موثر بر معماری سازمان کارآفرین، مجموعاً ۹ مقاله به موضوع کارآفرین

سازمانی پرداخته‌اند. در این تحقیقات، موضوعات متعددی که بر عملکرد فرد کارآفرین سازمانی مؤثر است، مورد بررسی قرار گرفته است (Douglas & Fitzsimmons, 2013; Garrett & Holland, 2015; Haynie, Shepherd & Patzelt, 2010). از این میان می‌توان به سبک تصمیم‌گیری، ذهنیت کارآفرینانه (Garrett & Holland, 2015) و سایر ویژگی‌های شخصیتی وی مثل ریسک‌پذیری، نیاز به موفقیت و مرکز کنترل درونی اشاره نمود (Morris et al., 2010). موضوع این تحقیقات بعضاً مشابه با تحقیقاتی است که در رابطه با فرد کارآفرین (و نه کارآفرین سازمانی) به انجام می‌رسد. به عنوان مثال، کاملو، فرناندز، روئیز و سوسا<sup>۵۲</sup> (۲۰۱۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند که برخی ویژگی‌های کارآفرین سازمانی نظیر سن، میزان تجربه در سازمان فعلی، زمینه تحصیلی و کاری در کنار ارزش‌های فردی او بر عملکرد نوآورانه کارآفرین در سازمان تأثیرگذار است.

در کنار این نگاه فردی به کارآفرین سازمان، دسته‌ای از تحقیقات نیز نگاه فرآیندی به نحوه نقش‌آفرینی کارآفرین سازمانی را مدنظر قرار داده‌اند. به عنوان مثال، هاینی<sup>۵۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود نشان می‌دهند که چگونه به کار بستن دانش کارآفرینانه پیشین یک توانایی مهم برای کارآفرین سازمانی به حساب می‌آید. آن‌ها با مدل کردن فرایند تصمیمات کارآفرینانه در شرکت‌های مختلف نشان داده‌اند که تفاوت در توانمندی‌های فراشناختی شخص نظیر دانش، یادگیری و ادراک، و نیز نوع بازخوردی که فرد از محیط خود (سازمانی که در آن فعالیت می‌کند) دریافت می‌کند، منجر به تقویت (و یا جلوگیری از) تطبیق‌پذیری شناختی وی می‌شود.

### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی مناسب یکی از ویژگی‌های مهمی است که در تحقیقات از زوایای متفاوت به تاثیر آن بر کارآفرینی در سازمان‌ها پرداخته شده است (Foss, Lyngsie & Zahra, 2015; Dada, Watson & Kirby, 2012; Parrish, 2010; Hornsby, Kuratko & Dess, Lumpkin & McGee, 1999). از بین مقالات شاخص شناسایی شده، در مجموع ۸ مقاله به موضوع ساختار تخصیص داده شده است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد شکوفایی کارآفرینی سازمانی در ساختار سازمانی که از لایه‌های فراوان و پیچیده‌ای تشکیل شده باشد بسیار دشوار است (Kuratko et al., 1990). به اعتقاد ایرلند



و همکاران (۲۰۰۶) تعداد اندک لایه‌های مدیریتی، موجب افزایش اختیارات و تمرکززدایی در سازمان می‌شود و تعامل افقی و مورب بین کارکنان را افزایش می‌دهد. تمرکززدایی و تفویض هر چه بیشتر اختیارات نیز موجب می‌شود که کارکنان بتوانند خود به تصمیم‌گیری پرداخته (Foss et al., 2015) و ارتباطات بیشتر و اثربخش‌تری را با دیگران برقرار سازند. توسعه ارتباطات سبب گسترش و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان، و در نتیجه ارتقاء سطح نوآوری می‌گردد.

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، ۵ مقاله از مجموعه مقالات برجسته را به خود اختصاص می‌دهد. در عین حال تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان از دیرباز مورد تأکید محققان قرار گرفته است (مانند Burgelman, 1983, 1984; Kanter, 1985; Brazeal, 1993). کارآفرینی سازمانی هنگامی به عنوان استراتژی اصلی سازمان به حساب می‌آید که به مثابه آرمان مشترک سازمانی قلمداد شود (Ireland et al., 2009). در چنین فضایی است که منابع انسانی سازمان اعم از مدیران و کارکنان عملیاتی همسو با یکدیگر در جهت توسعه رفتارهای کارآفرینانه گام برداشته و در نتیجه جو کارآفرینانه‌ای در سازمان شکل می‌گیرد. جو کارآفرینانه‌ای که مستعد بروز نوآوری است (Kang et al., 2016). باورهای مشترک در سازمان می‌تواند عاملی محرک و یا بازدارنده در قبال رفتارهای کارآفرینانه باشد. اینکه افراد سازمان خود بدون آنکه پاداش‌های مالی در کار باشند علاقه‌مند به راه‌اندازی کارهای نوآورانه جدید باشند، و در عین حال پشتیبانی شرکت از آنان با ارایه پاداش‌های مادی و معنوی از جمله موضوعاتی است که می‌تواند فرهنگ حمایت‌گر از کارآفرینی سازمانی را ایجاد نماید (Sathe, 2003). از سوی دیگر اینکه شرکت به افراد اجازه دهد به دنبال شکستن قواعد بازی بوده و ایده‌های کسب و کار خود را دنبال کنند، بودجه و زمان کافی در اختیار افراد قرار دهد، شکست ایده‌ها را پذیرا باشد و بسیاری دیگر از اینگونه موارد فرهنگی نیز همگی تأثیر فراوانی بر پرورش روحیه مبتکرانه افراد خواهد داشت (De Clercq, Dimov & Belausteguigoitia, 2016).

### مدیریت منابع انسانی

در رابطه با تأثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه کارآفرینی سازمانی، ۱۶ پژوهش

برجسته انجام شده است. برخی از تحقیقات مانند مقاله پریس-اورتیز<sup>۵۴</sup> (۲۰۰۹) به ارائه مدلی برای مدیریت منابع انسانی به عنوان تسهیل کننده نوسازی سازمانی پرداخته‌اند. برخی دیگر به طور خاص ویژگی‌های سیستم منابع انسانی که منجر به توسعه کارآفرینی سازمانی می‌شود را مورد مطالعه قرار داده‌اند (Knudsen & Lien, 2015). نتایج نشان می‌دهد سیستم منابع انسانی اثربخشی که موجب تقویت کارآفرینی سازمانی شود باید کمک کند تا کارکنان (شامل مدیران) چنین مواردی را سرلوحه کار خود قرار دهند: از رفتارهای خلاق و نوآورانه استقبال کنند، ریسک‌های معقول و حساب شده را بپذیرند، جهت‌گیری بلندمدتی داشته باشند به گونه‌ای که احتمال موفقیت فعالیت‌های نوآورانه را ارزیابی کنند، بر نتایج متمرکز باشند، با دیگران همکاری نمایند، ابهام‌پذیر باشند، و با تحولات مسئولانه برخورد نمایند (Ireland et al., 2006). سیستم‌های منابع انسانی در سازمان‌های کارآفرین به گونه‌ای است که آموزش‌های مبتنی بر نیاز را به افراد ارائه نموده و به آنها اجازه می‌دهد دانش و مهارت خود را در بخش‌های مختلف سازمانی به کار گیرند. در این برنامه‌ها افراد باید با فرصت‌های مختلفی مواجه شوند تا توان ریسک‌پذیری خود را توسعه داده و پذیرای تحول، به عنوان منبعی برای رشد فردی و سازمانی باشند (Morris et al., 2010; Ireland et al., 2006). بنابراین تربیت و هدایت کارمندان و تأکید بر خودکارایی افراد به تربیت کارمندان کارآفرین کمک می‌نماید (Wakkee, Elfring & Monaghan, 2010).

### سیستم‌های کنترل

کنترل‌های سازمانی هنگامی ارزش‌آفرین هستند که ثبات مورد نیاز سازمان جهت بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی موجود و انعطاف‌پذیری لازم برای کارکنان در جهت تحقق مزیت‌های رقابتی را فراهم سازد. کنترل‌هایی که از بروز چنین رفتارهایی جلوگیری نماید تأثیری منفی بر اقدامات کارآفرینانه خواهند داشت (Morris et al., 2010). علیرغم اهمیت سیستم‌های کنترل سازمانی، این موضوع کمتر مورد پژوهش و تحقیق قرار گرفته است و تنها 2 مقاله برجسته در این دسته قرار دارد. یافته‌های این تحقیقات و مطالعات دیگر نشان می‌دهد سیستم‌های کنترلی هنگامی موجب افزایش رفتارهای کارآفرینانه می‌شوند که بتوانند توازن را بین کنترل شدید و کنترل محدود برقرار

سازند. به عنوان مثال انعطاف در بودجه، در نظر گرفتن منابع اضافی برای پرداختن به ایده‌های مبتکرانه، و ایجاد فضای تجربه و آزمایش از جمله اقداماتی است که می‌توان در جهت ایجاد توازن به انجام رساند (Kuratko et al., 1990; Hornsby et al., 2002). کورپاسون<sup>۵۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در همین رابطه بحث می‌کنند که مقاومت<sup>۵۶</sup> در برابر قدرت مافوق، منجر به کم شدن کنترل مدیریتی می‌شود و این امر توزیع قدرت و ایجاد فضای<sup>۵۷</sup> کاری آزاد جهت خلق ایده‌های تازه را در پی خواهد داشت.

### استراتژی

از بین مقالاتی که به معماری سازمان کارآفرین پرداخته‌اند، استراتژی موضوع مورد بحث در ۵ مقاله بوده است. تأثیر فزاینده عوامل محیطی بر سازمان سبب شده است که بسیاری از محققان، تحقیقات فراوانی را در زمینه ارتباط میان مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی به انجام رسانند (Bruton, Filatotchev, Si & Wright, 2013; Hitt, Ireland, Sirmon & Trahms, 2011). در این تحقیقات سعی بر آن بوده است که کارآفرینی سازمانی به عنوان مفهوم محوری استراتژی سازمان قلمداد شود. با گسترش تحقیقات در زمینه استراتژی کارآفرینی سازمانی، برخی از محققان در صدد تبیین این مفهوم برآمده‌اند. به خصوص که علیرغم اهمیت بالقوه این مفهوم، تاکنون دیدگاه‌های محدودی در رابطه با مفهوم استراتژی کارآفرینی سازمانی ارائه شده است (Ireland et al., 2009; Kuratko et al., 2014). امیت، بریگهام و مارکمن<sup>۵۸</sup> (۲۰۰۰) استراتژی کارآفرینانه را به عنوان پدیده‌ای درون سازمانی مطرح نموده‌اند. به اعتقاد آنان هنگامی که درباره استراتژی‌های کارآفرینانه صحبت می‌کنیم، در بدو امر بر سازمان درونی شرکت متمرکز هستیم نه بر مفهوم رقابتی و پویای استراتژی. به اعتقاد آنان استراتژی کارآفرینی سازمانی بیشتر به آماده‌سازی درون سازمان برای کارآفرینی سازمانی معطوف است. در نگاهی مشابه کوراتکو (۲۰۱۶) معتقدند اتخاذ استراتژی کارآفرینی سازمانی بدین معناست که کارکنان سازمان با تکیه بر رفتارهای کارآفرینانه به عنوان منبع موردنیاز برای موفقیت فعلی و آتی سازمان در بازار به فعالیت بپردازند. در همین راستا، ایرلند<sup>۵۹</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نیز معتقدند مفهوم استراتژی کارآفرینی سازمانی به رفتار کارآفرینانه آرمان‌گرایانه‌ای<sup>۶۰</sup> اشاره دارد که در سراسر سازمان به صورت هدفمند و

مداوم وجود داشته، موجب نوسازی سازمان شده و محدوده عمل سازمان را از طریق تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی مشخص می‌نماید ( Crawford & Kreiser, 2015). برخی محققین رویکردهایی متفاوت از دیدگاه‌های فوق دارند ( Morris et al., 2010; Kuratko, Covin & Garrett, 2009). موریس و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند کارکرد تفکر کارآفرینانه به عنوان استراتژی سازمان ابتدائاً پرداختن به سؤالات محیط خارجی سازمان است: فضاهای بکر در بازار کجاست؟ شرکت چگونه می‌تواند خود را به گونه‌ای پایدار متمایز سازد؟ و مشتریان را به چه سمتی باید رهنمون سازیم؟ بنابراین همانطور که مشاهده می‌شود، یک نگاه به استراتژی کارآفرینی سازمانی، فراهم نمودن بستر و فرایندهای لازم جهت توسعه کارآفرینی سازمانی است. نگاهی که بیشتر بر درون سازمان متمرکز است و به نوعی نشان دهنده روش انجام کار است. از سوی دیگر، نگاه مقابل که ناظر بر استراتژی کلان سازمان است، استراتژی کارآفرینی سازمانی را مشخص کننده بازارها و محصولات جدید می‌داند. به بیان دیگر در این نگاه کارکرد استراتژی کارآفرینی سازمانی شناسایی فرصت‌های جدید در بازار است.

### فناوری

یکی دیگر از جنبه‌هایی که می‌تواند به عنوان مرکز نوآوری و اقدامات کارآفرینانه در سازمان قرار بگیرد فناوری است. فناوری را می‌توان تمام دانش، کالاها، فرآیندها، ابزارها، روش‌ها و سیستم‌هایی تعریف کرد که در جهت خلق و ساخت کالاها و ارائه خدمات به کار گرفته می‌شود (Khalil, 2001) همان‌طور که از تعریف مشخص است تکنولوژی هم دربردارنده ابزارها و ماشین آلات است (تکنولوژی سخت) و هم دربردارنده سیستم‌ها و روش‌های انجام کار (تکنولوژی نرم) (Jin, 2011). در این تحقیق منظور ما از نوآوری در تکنولوژی علاوه بر دو تعبیر فوق (فناوری نرم و فناوری سخت) استفاده از سنجه‌های مناسب برای کارآفرینی سازمانی نیز می‌باشد. به عبارت دیگر ما اعتقاد داریم هنگامی که سازمان تصمیم می‌گیرد کارآفرینانه عمل نماید نه تنها لازم است تا فناوری به معنای روش تبدیل ایده به بروز نوآوری در آن مشخص باشد (فناوری نرم: روش انجام کار برای پیگیری ایده تا حصول نتیجه مطلوب) بلکه استفاده از ابزارهای توسعه یافته نظیر پرسشنامه سنجش آمادگی سازمان برای کارآفرینی سازمانی (Hornsby, Kuratko, Holt

خود داشته باشد و با سنجش دوباره پس از اعمال تغییرات از افزایش شاخص‌های مربوط به کارآفرینی سازمانی مطمئن گردد. با در نظر گرفتن مفهوم تکنولوژی سخت نیز می‌توان گفت توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه درون سازمان ممکن است از تغییر ابزارها و ماشین‌آلات تولید محصول یا ارائه خدمت آغاز شود و یا به تغییر این موارد منجر شود.

در بین مقالات بررسی شده تنها ۱ پژوهش به موضوع فناوری پرداخته که در آن رویکرد تکنولوژی سخت مورد نظر قرار گرفته است. در این تحقیق لانزا و پاسارلی<sup>۶۱</sup> (۲۰۱۴) به این موضوع پرداخته‌اند که چگونه بنگاه‌های کوچک کارآفرینانه با جایگزین کردن محرک‌های سنتی نوآوری با توانمندی‌های سطح بالا می‌توانند نوآوری در محصول و تغییر تکنولوژی موفق داشته باشند.

#### پیااده‌سازی کارآفرینی سازمانی<sup>۶۲</sup>

نحوه پیااده‌سازی کارآفرینی در سازمان‌ها موضوع اصلی گروه دیگری از تحقیقات معتبر بررسی شده در این پژوهش می‌باشد. خطرپذیری سازمانی یا کارآفرینی استراتژیک دو نمود کارآفرینی درون سازمانی است (Morris et al, 2010).

#### خطرپذیری سازمانی

خطرپذیری سازمانی شامل روش‌های مختلف خلق، ایجاد یا سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای جدید است و سه حالت داخلی<sup>۶۳</sup>، خارجی<sup>۶۴</sup> و مشارکتی<sup>۶۵</sup> دارد. سازمان ممکن است به یکی از این حالت‌ها یا هر سه حالت خطرپذیری نماید. در خطرپذیری سازمانی داخلی کسب و کار جدید، درون سازمان ایجاد می‌شود یا مالکیتش تماماً متعلق به سازمان است (Covin, Garrett, Kuratko & Shepherd, 2015). خطرپذیری سازمانی مشارکتی اشاره به حالتی دارد که کسب و کار جدید توسط دو یا چند شریک ایجاد می‌شود و مالکیتش به همه این شرکا تعلق دارد. کسب و کار ایجاد شده در این حالت خارج از مرزهای سازمان‌های ایجاد کننده و فراتر از آن‌ها اداره می‌شود. خطرپذیری سازمانی خارجی هم به حالتی گفته می‌شود که اقدامات کارآفرینانه‌ای که منجر به خلق کسب و کار جدید می‌شود توسط بخش‌هایی خارج از سازمان انجام می‌شود. کسب و کارهای نوپای حاصل از این نوع

خطرپذیری معمولاً بسیار جوان و در ابتدای چرخه عمر بنگاه هستند. نکته قابل توجه در مفهوم خطرپذیری سازمانی اینست که کسب و کار ایجاد شده باید جدید باشد و این جدید بودن با توجه به میزان نوآوری در محصول یا خدمت ارائه شده و بازاری که در آن عرضه می‌شود بستگی دارد (Covin & Miles, 2007).

پس از گرایش کارآفرینانه بیشترین تعداد پژوهش‌های انجام شده مربوطه به خطرپذیری سازمانی است و ۳۸ مقاله به این امر پرداخته‌اند.

### کارآفرینی استراتژیک

کارآفرینی استراتژیک در برگیرنده تمامی فعالیت‌های مربوط به نوآوری و نوسازی استراتژیک سازمانی است که با رویکردی کارآفرینانه به دنبال خلق مزیت رقابتی برای سازمان هستند. به بیانی دقیق‌تر کارآفرینی استراتژیک به معنای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، همزمان با ایجاد و تقویت مزیت رقابتی می‌باشد (Lumpkin, Cogliser & Schneider, 2009). نوآوری قلب کارآفرینی استراتژیک است و می‌تواند به هر شکل و در هر جایی از سازمان رخ دهد. این نوآوری‌ها تغییرات بنیادی در استراتژی‌ها، محصولات یا خدمات عرضه شده، بازارهای هدف، فرآیندهای سازمانی (ساختار سازمان یا قابلیت‌های داخلی سازمان) و مدل کسب و کار شرکت ایجاد می‌کند و مبنایی برای متمایز شدن سازمان از رقبایش هستند (Morris et al., 2010). با توجه به نوع نوآوری ایجاد شده، کارآفرینی استراتژیک به یکی از حالت‌های نوآوری مستمر، جوان‌سازی سازمانی، نوسازی استراتژیک، بازتعریف قلمرو و بازسازی مدل کسب و کار نمود پیدا می‌کند<sup>۶۶</sup>. در بخش مفهوم کارآفرینی سازمانی چهار شکل اول توضیح داده شد. در این بخش تنها به ارائه توضیحاتی در مورد بازسازی مدل کسب و کار می‌پردازیم.

بازسازی مدل کسب و کار: به معنی داشتن تفکر کارآفرینی جهت تغییر مدل کسب و کار شرکت است به نوعی که شرکت را از رقبایش متمایز نماید. بنگاه در این روش، مدل اصلی کسب و کار خود را برای بهبود اثربخشی عملیاتی‌اش به نحوی که برای بازار محصولات یا خدماتش ارزشمند باشد، تغییر می‌دهد (Martins, Rindova & Greenbaum, 2015). برون‌سپاری و ادغام عمودی از بهترین راهکارهایی است که شرکت‌ها برای بازسازی مدل کسب و کار خود از آن‌ها بهره می‌برند (Morris et al., 2010).

از مجموعه مقالات بررسی شده در این تحقیق ۱۶ مقاله به کارآفرینی استراتژیک به عنوان یکی از نمودهای اصلی کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند.

### سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی<sup>۶۷</sup>

عبارت خطرپذیری سازمانی گاهی به معنای سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی است. شرکت‌های بسیاری در درون خود صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر دارند که از آن‌ها برای سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای مخاطره‌آمیز خارجی که از نظر استراتژیک برایشان مهم است و یا دستاوردهای مالی جذابی برایشان دارد، سرمایه‌گذاری می‌کنند. در حالت دیگر ممکن است سازمان‌ها در صندوق‌های خطرپذیر خارج از مرزهای خود که متعلق به چند شرکت یا سازمان است، سرمایه‌گذاری کنند. صندوق‌های خطرپذیر خارجی معمولاً در کسب و کارهای نوپا در یک حوزه تکنولوژی یا محدوده بازار محصول خاصی سرمایه‌گذاری می‌نمایند (Morris et al., 2010)

موضوع ۲۴ مقاله از موارد بررسی شده در این تحقیق، سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی است. تحقیقات نشان داده‌اند که سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی به عنوان مبنایی برای آشنایی با پیشرفت‌های جدید تکنولوژیک، نوآوری در محصول و فرصت‌های بازار مورد استفاده قرار می‌گیرد (Covin & Miles, 2007) تحقیق ون دی ورنانده و ونهاوربک<sup>۶۸</sup> (۲۰۱۳) با موضوع سابقه سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی و اتحادهای تکنولوژیک و پژوهش باسو، فلیس و کوتا<sup>۶۹</sup> (۲۰۱۶) که در آن به چگونگی دستیابی واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی خارجی به دانش بیرونی و یکپارچه سازی با بخش اصلی سازمان پرداخته است از نمونه تحقیقاتی است که در سال‌های اخیر در حوزه خطرپذیری سازمانی انجام شده است.

### نتایج<sup>۷۰</sup> کارآفرینی سازمانی

رفتارهای کارآفرینانه به نتایج مختلفی در سطح فرد و سازمان منجر می‌شود. به نوعی که ادامه روند کارآفرینی بستگی به این دستاوردها دارد. چنانچه این دستاوردها با انتظارات سازمان و فرد همسو و متناسب باشد رفتارهای کارآفرینانه ادامه پیدا می‌کند و اگر نه ادامه این روند متوقف می‌شود (Ireland et al, 2009). آنچه از پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی حاصل می‌شود در ۱۴ تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است. البته باید توجه داشت که در این

دسته‌بندی ما به این موضوع که نتیجه کارآفرینی محور اصلی بحث در مقالات باشد توجه کرده‌ایم. نتایج کارآفرینی سازمانی تنها به مرزهای سازمان محدود نمی‌شود بلکه بر عوامل بیرون سازمان خصوصا توسعه اقتصادی نیز تاثیرگذار است ( Zahra, Kuratko & Jennings, 2003; Antoncic & Hisrich, 2001; Nissan et al, 2012; (1999).

در این مقاله سعی کردیم نشان دهیم در حوزه کارآفرینی سازمانی تا به حال چه موضوعاتی و به چه میزان مورد توجه محققین قرار گرفته است و مهم‌ترین دستاوردهای پژوهش در این موضوعات چیست. شکل شماره ۱ دسته‌بندی موضوعی معتبرترین مقالات کارآفرینی سازمانی طی سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۶ را نشان می‌دهد که در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی انجام شده است.

### جمع‌بندی

در این مقاله، ادبیات کارآفرینی سازمانی از جنبه پژوهشی و مفهومی مورد مطالعه قرار گرفت. بدین منظور تمام پژوهش‌های برجسته‌ای که در این حوزه بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۶ شناسایی شده و بر مبنای آنها جهت‌گیری‌های پژوهشی کارآفرینی سازمانی تعیین گردید. در این مقاله در ابتدا جهت‌گیری‌های پژوهشی کارآفرینی سازمانی معرفی شد و براساس منطق فرآیندی و سطح تحلیل مقالات، مدلی برای چارچوب این جهت‌گیری‌ها پیشنهاد شد. سپس مفاهیم مرتبط با آنها بر مبنای مطالعات برجسته شناسایی و سایر پژوهش‌های مرتبط تشریح گردید. به منظور جمع‌بندی مطالب، در قالب جدول ۳، مهمترین جهت‌گیری‌های پژوهشی به همراه سیر تحول مفاهیم مرتبط با آنها و پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی بیان می‌شود.



جدول ۳: جمع‌بندی جهت‌گیری‌های پژوهشی در کارآفرینی سازمانی

دسته اصلی	دسته فرعی	سیر تحول مفاهیم و پیشنهادهای برای پژوهش‌های آتی
مقدمات کارآفرینی سازمانی	عوامل محیطی	محرك‌های کارآفرینی سازمانی در سه سطح محیطی، سازمانی و فردی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. روند تاریخی نشان می‌دهد که عوامل فردی پس از عوامل محیطی و سازمانی بررسی شده‌اند. اما در سال‌های اخیر شناسایی محرك‌های محیطی جدید و پژوهش درباره تأثیر این محرك‌ها در جوامع گوناگون همچنان مورد توجه جدی محققان قرار دارد.
	عوامل سازمانی	
	عوامل فردی	
فرآیند کارآفرینی سازمانی	گرایش کارآفرینانه	گرایش کارآفرینانه یکی از موضوعات اصلی تحقیقاتی کارآفرینی سازمانی بوده است. در تحقیقات پیشین چگونگی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. با این وجود همچنان نیاز به تحقیقات بیشتر جهت درک بهتر ساز و کار اثرگذاری گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمان احساس می‌شود. لذا شناسایی متغیرهایی که منجر به افزایش گرایش کارآفرینانه شده و نیز شناسایی متغیرهایی که نقش میانجی و تعدیل‌گر را در رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمان دارند می‌تواند در آینده مورد پژوهش قرار گیرد.
	مفهوم کارآفرینی سازمانی	از دیدگاه اکثر محققان کارآفرینی سازمانی به مفهوم نوآوری، سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی، و نوسازی استراتژیک در سازمان موجود است. در سالیان اخیر مفهوم کارآفرینی استراتژیک مورد توجه بسیاری قرار گرفته و در کنار سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی ابعاد اصلی مفهوم کارآفرینی سازمانی را تشکیل می‌دهد. در این میان کارآفرینی استراتژیک، که به معنای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها همزمان با کسب و تقویت مزیت رقابتی است، به موضوع پژوهشی مهمی در ادبیات کارآفرینی سازمانی تبدیل شده است.
	شناسایی فرصت کارآفرینانه	موضوع شناسایی فرصت با مقاله شین و ونکاترمن (۲۰۰۰) مورد توجه محققان قرار گرفت و بحث‌ها، مطالعات و پژوهش‌های بسیاری به دنبال آن انجام شد و این روند تا سال ۲۰۰۹ نیز ادامه داشت. اما از سال ۲۰۱۰ به بعد توجه به این موضوع نسبت به سایر موضوعات، کاهش قابل توجهی داشته است. گستره وسیع موضوعات این حوزه سبب می‌شود که انجام پژوهش‌های آتی به منظور شناسایی فعالیت‌ها، روش‌ها و ساز و کارهای کشف، ارزیابی، و بهره‌برداری از فرصت‌ها همچنان موضوع پژوهش جذابی به شمار آید.
معماری سازمان کارآفرین	نقش عوامل سازمانی به خصوص سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، و سیستم‌های کنترل سازمانی بر توسعه رفتارهای کارآفرینانه بخش دیگری از تحقیقات سال‌های گذشته بوده است. با به کارگیری مفاهیم معرفی شده در ادبیات هر کدام از این حوزه‌ها و تعریف تحقیقات عمیق‌تر می‌توان به غنای یافته‌های این بخش افزود. به خصوص که حجم تحقیقات این حوزه بالا نیست.	
پیاده‌سازی	خطرپذیری سازمانی از ابتدای مطرح شدن مفهوم کارآفرینی	

دسته اصلی	دسته فرعی	سیر تحول مفاهیم و پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی
نتایج کارآفرینی سازمانی	کارآفرینی سازمانی	سازمانی مورد توجه محققان قرار داشت و تحقیقات پیرامون آن در سال‌های اخیر روند کاهشی داشته است. در مقابل، کارآفرینی استراتژیک مفهومی است که در سال‌های اخیر مطرح شده و یکی از موضوعات زنده پژوهشی می‌باشد.
	سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی	سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی همزمان با خطرپذیری سازمانی در سال‌های اولیه شکل‌گیری مفهوم کارآفرینی سازمانی مطرح بود و پس از طی نمودن یک دوره کم‌توجهی، در سال‌های اخیر مجدداً به یکی از موضوعات زنده پژوهشی تبدیل شده است.
نتایج کارآفرینی سازمانی	نتایج سازمانی	تحقیقات نشان داده‌اند که نتایج مثبت کارآفرینی سازمانی به مرزهای سازمان محدود نمی‌شود. اما بررسی دستاوردهای کارآفرینی سازمانی در سطح محیطی کمتر از سطح سازمان انجام شده است و به نظر می‌رسد در سال‌های آتی نتایج محیطی بیش از نتایج سازمانی مورد توجه محققان قرار بگیرد.
	نتایج محیطی	

تهیه و تدوین: نویسندگان

با توجه به آنچه در جدول ۳ بیان شد می‌توان به این نتیجه رسید که با عنایت به جوان بودن ادبیات کارآفرینی سازمانی در قیاس با بسیاری دیگر از حوزه‌های مدیریت، فضا برای تعریف موضوعات پژوهشی دقیق جهت تعمیق یافته‌های پیشین و یا درک ابعاد جدیدی از موضوع کارآفرینی سازمانی در تمامی زیربخش‌های پیشنهاد شده در مقاله حاضر، کاملاً فراهم است. به نظر می‌رسد آنچه حوزه کارآفرینی سازمانی در جهت رشد و اعتلای خود بدان نیازمند است، حرکت به سمت انجام کارهای پژوهشی با روش‌های تحقیق مختلف، متناسب با میزان توسعه‌یافتگی مفاهیم و توجه بیشتر به بخش‌هایی است که تا به حال کمتر مورد پژوهش قرار گرفته‌اند. بدین ترتیب می‌توان امیدوار بود فهم عمیق‌تری نسبت به چرایی و چگونگی توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان‌ها و اثرات آن، که هدف اصلی این حوزه از ادبیات مدیریت است، حاصل شود.

### پی‌نوشت‌ها

1. Strategic flexibility
2. Strategic Renewal
3. Tranfield, Denyer & Smart
4. Association of Business Schools
5. آخرین لیست منتشر شده برای سال ۲۰۱۵ می‌باشد
6. Scientific Journal Ranking
7. Corporate Entrepreneurship
8. Intrapreneurship

9. Corporate Venturing
10. Zotero
11. Antecedents
12. Consequence
13. Vozikis, Bruton, Prasad & Merikas
14. Finkle
15. Enviromental Contingency Theory
16. Hostile
17. Tsai & Yang
18. Zahra & Covin
19. Hostility
20. Heterogeneity
21. Hughes & Mustafa
22. Miller & Friesen
23. Covin & Slevin
24. Entrepreneurial Posture
25. Risk-taking
26. Innovativeness
27. Proactiveness
28. Entrepreneurial Orientation
29. Autonomy
30. Competitive aggressiveness
31. Lumpkin & Dess
32. Wang
33. Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese
34. Guth & Ginsberg
35. Covin & Miles
36. Sustained Regeneration
37. Domain Redefinition
38. Blue Ocean Strategy
39. Organizational Rejuvenation
40. Sharma & Chrisman
41. Corbett
42. Strategic Entrepreneurship
43. Business Model Reconstruction
44. Morris
45. Baruah & Ward
46. Shane & Venkataraman
47. Ma & Huang
48. Renko
49. Pearce, Kramer & Robbins
50. Kanter
51. Kuratko
52. Camelo-Ordaz, Fernandez-Alles, Ruiz-Navarro & Sousa-Ginel
53. Haynie
54. Peris-Ortiz
55. Courpasson
56. Resistance
57. Space
58. Amit, Brigham & Markman
59. Ireland
60. Visoin-directed
61. Lanza & Passarelli
62. Corporate Entrepreneurship Implementation
63. Internal corporate venturing
64. External corporate venturing
65. Cooperative corporate venturing
۶۶. به دلیل طولانی بودن نام هر یک از این حالت‌ها، حروف ابتدای معادل انگلیسی آن‌ها در شکل شماره ۱ آورده شده است
67. Corporate Venture Capital
68. Van de Vrande & Vanhaverbeke
69. Basu, Phelps & Kotha
70. Consequences

## منابع

- Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinici, Y. (2016). The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871-891.
- Amit, R.H., Brigham, K., & Markman, G.D., (2000). Entrepreneurial management as strategy. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge* (pp. 83-89). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Privatization, corporate entrepreneurship, and performance: Testing a normative model. *Journal of developmental entrepreneurship*, 8(3), 197.
- Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811-822.
- Basu, S., Phelps, C. C., & Kotha, S. (2016). Search and Integration in External Venturing: An Inductive Examination of Corporate Venture Capital Units. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(2), 129-152.
- Behrens, J., & Patzelt, H. (2016). Corporate Entrepreneurship Managers' Project Terminations: Integrating Portfolio-Level, Individual-Level, and Firm-Level Effects. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 815-842.
- Boling, J. R., Pieper, T. M., & Covin, J. G. (2016). CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 891-913.
- Brazeal, D. V., (1993). Organizing for internally developed corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 75-90.
- Bruton, G. D., Filatotchev, I., Si, S., & Wright, M. (2013). Entrepreneurship and strategy in emerging economies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(3), 169-180.
- Burgelman, R. A., (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1363.
- Burgelman, R. A., (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Byrne, J., Delmar, F., Fayolle, A., & Lamine, W. (2016). Training corporate entrepreneurs: an action learning approach. *Small Business Economics*, 47(2), 479-506.
- Camelo-Ordaz, C., Fernandez-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E., (2011). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30(5), 513-535.
- Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., & Tucci, C. L. (2013). Corporate entrepreneurship: State-of-the-art research and a future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820.
- Courpasson, D., Dany, F., & Marti, I. (2016). Organizational entrepreneurship as active resistance: A struggle against outsourcing. *Entrepreneurship Theory and Practice*

- Practice*, 40(1), 131-160.
- Covin, J. G., Garrett, R. P., Kuratko, D. F., & Shepherd, D. A. (2015). Value proposition evolution and the performance of internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 749-774.
- Covin, J. G. & Miles, M. P., (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-64.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (2007). Strategic use of corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 183-207.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of entrepreneurship research*, 1(3), 628-639.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P., (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-24.
- Crawford, G. C., & Kreiser, P. M. (2015). Corporate entrepreneurship strategy: Extending the integrative framework through the lens of complexity science. *Small Business Economics*, 45(2), 403-423.
- Dada, O., Watson, A., & Kirby, D. A. (2012). Toward a model of franchisee entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 30(5), 559-583.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Belausteguigoitia, I. (2016). Perceptions of adverse work conditions and innovative behavior: The buffering roles of relational resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 515-542.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 85-102.
- Díaz-Casero, J. C., Ferreira, J. J. M., Hernández Mogollón, R., & Barata Raposo, M. L., (2012). Influence of institutional environment on entrepreneurial intention: a comparative study of two countries university students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 55-74.
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115-132.
- Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V. (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(7-8), 707-730.
- Fernandes, C. I., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2013). Drivers to firm innovation and their effects on performance: an international comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(4), 557-580.
- Finkle, T. A. (2012). Corporate entrepreneurship and innovation in Silicon Valley: The case of Google, Inc. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 863-884.
- Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2013). The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1453-1471.
- Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2015). Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization*, 13(1), 32-60.
- Garrett, R. P., & Holland, D. V. (2015). Environmental effects on the cognitions of

- corporate and independent entrepreneurs. *Small Business Economics*, 45(2), 369-381.
- Gast, J., Werner, A., & Kraus, S. (2017). Antecedents of the small firm effect: the role of knowledge spillover and blocked mobility for employee entrepreneurial intentions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 277-297.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A., (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue), 5-15.
- Haynie, J. M., Shepherd, D. A., & Patzelt, H., (2010). Cognitive Adaptability and an entrepreneurial task: the role of metacognitive ability and feedback. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 237-265.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A., (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 49-63.
- Hughes, M., & Mustafa, M. (2016). Antecedents of corporate entrepreneurship in SMEs: Evidence from an emerging economy. *Journal of Small Business Management*.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., Morris, M. H., (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.
- Jin, Z. (2011). Global technological change: from hard technology to soft technology. Intellect Books.
- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T. Y., & Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 628-642.
- Kanter, R. M., (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 47-60.
- Keil, T., Maula, M., & Syrigos, E. (2015). CEO entrepreneurial orientation, entrenchment, and firm value creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Khalil, T. (2001). Future direction and needs in the management of technology. *Management of Technology: The Key to Prosperity to the Third Millennium*, Elsevier Science Ltd/Pergamon Press, Amsterdam/Oxford.
- Knudsen, E. S., & Lien, L. B. (2015). Hire, fire, or train: innovation and human capital responses to recessions. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 313-330.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Weaver, K. M. (2013).

- Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273-291.
- Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice*. Cengage Learning.
- Kuratko, D. F., Audretsch, D. B., (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335.
- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Garrett, R. P. (2009). Corporate venturing: Insights from actual performance. *Business Horizons*, 52(5), 459-467.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245-253.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V., & Hornsby, J.S., (1990). Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue), 49-58.
- Lanza, A., & Passarelli, M. (2014). Technology change and dynamic entrepreneurial capabilities. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 427-450.
- Lichtenthaler, U., (2012). Technological Turbulence and the Impact of Exploration and Exploitation Within and Across Organizations on Product Development Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G., (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Ma, R., & Huang, Y. C. (2016). Opportunity-Based Strategic Orientation, Knowledge Acquisition, and Entrepreneurial Alertness: The Perspective of the Global Sourcing Suppliers in China. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 953-972.
- Martínez-Román, J. A., & Romero, I. (2013). About the determinants of the degree of novelty in small businesses' product innovations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(4), 655-677.
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: a cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99-117.
- Miller, D., & Friesen. P. H., (1983). Strategy-making and environment: The third

- link. *Strategic Management Journal*, 4(2), 221-235.
- Morris, M. H., D. F. Kuratko, & Covin, J. C., (2010). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. South-Western/Thomson Publishers.
- Nissan, E., Galindo, M. A., & Picazo, M. T. M. (2012). Innovation, progress, entrepreneurship and cultural aspects. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 411-420.
- Parrish, B. D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 510-523.
- Pearce, J. A., T. R. Kramer, and D. K. Robbins (1997). Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 147-160.
- Peris-Ortiz, M., (2009). An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 461-479.
- Pinchott, G., (1985). *Intrapreneurship*. New York: Harper and Row.
- Rauch, A., J. Wiklund, G.T. Lumpkin & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-87.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Samei, H., & Feyzbakhsh, A. (2015). A Framework of Successor Competencies to Promote Corporate Entrepreneurship in Family Firms. *Journal of Enterprising Culture*, 23(03), 321-355.
- Sathe, V., (2003). *Corporate Entrepreneurship, Top Managers and new business creation*. Cambridge University Press.
- Shane, S. and S. Venkataraman, (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P. & Chrisman, J. J., (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28.
- Strese, S., Keller, M., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). CEOs' Passion for Inventing and Radical Innovations in SMEs: The Moderating Effect of Shared Vision. *Journal of Small Business Management*.
- Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L., (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Tiessen, J. H. (1997). Individualism, collectivism, and entrepreneurship: A framework for international comparative research. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 367-384.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Tsai, K. H., & Yang, S. Y. (2014). The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 343-366.



- Van de Vrande, V., & Vanhaverbeke, W. (2013). How prior corporate venture capital investments shape technological alliances: A real options approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1019–1043.
- Vozikis, G. S., Bruton, G. D., Prasad, D., & Merikas, A. A. (1999). Linking corporate entrepreneurship to financial theory through additional value creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 33-33.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S., (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1-21.
- Wang, C. L., (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Wincent, J., Thorgren, S., & Anokhin, S. (2016). Costly Ties: Social Capital as a Retardant of Network-Level Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 229-243.
- Withers, M. C., Drnevich, P. L., & Marino, L. (2011). Doing more with less: the disordinal implications of firm age for leveraging capabilities for innovation activity. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 515-536.
- Wolfe, M. T., & Shepherd, D. A. (2015). “Bouncing Back” From a Loss: Entrepreneurial Orientation, Emotions, and Failure Narratives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 675-700.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., Kuratko, D. F., & Jennings, D. F. (1999). Guest Editorial: Corporate Entrepreneurship and Wealth Creation: Contemporary and Emerging Perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 5-5.

## **Corporate entrepreneurship: A literature review on research directions and fundamental concepts**

**Homa Pirhadi**

**Alireza Feyzbakhsh**

### **Abstract**

Corporate Entrepreneurship has been drawing mounting interest in recent decades. As a crucial approach to make modern organizations thrive, entrepreneurial behavior holds paramount importance in organizational research. Each of scholarly works in the literature has partly investigated the concept. This paper seeks to produce a roundup review of the prominent studies in terms of their directions, and also elaborate on fundamental concepts introduced in the CE literature. We have conducted statistical analyses of significant studies while categorizing CE literature on a thematic basis. The analyses suggest that CE literature may fall in three main categories i.e. antecedents, processes, and outcomes. The paper proceeds to further introduce these categories while examining key studies of each to delineate pivotal CE concepts. In the second part of the paper, we have tried to describe historical trends and methodologies employed in the studies surveyed. Thus, the current paper is expected to illustrate a representative picture of CE research directions and fundamental concepts.

**Keywords:** Corporate Entrepreneurship (CE), CE research, Entrepreneurial Organization, Research direction